

El control de la empresa a través de los presupuestos

CON UN ENFOQUE PRACTICO, DIRIGIDO A LA MEDIANA EMPRESA, EL PROFESOR MALLO NOS OFRECE UNA GUIA SENCILLA PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO ANUAL A TRAVES DE LAS DISTINTAS FASES DEL MISMO. A CONTINUACION INCLUYE UN CASO PRACTICO PARA QUE EL LECTOR PUEDA OBTENER LAS REFERENCIAS PRECISAS.

CARLOS MALLO

Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la U. Carlos III de Madrid.

1. INTRODUCCION

La realización del presupuesto consiste en un examen periódico, normalmente anual, del estado de la existencia misma de la empresa, considerada ésta como la respuesta eficiente para cumplir determinadas necesidades de la sociedad, que se dirimen a través de las demandas de los mercados competitivos.

En la etapa de confección del presupuesto, normalmente el otoño, para las empresas que cierran sus ejercicios al final del año, la organización empresarial debe examinar sus propias fuerzas, para posteriormente contrastarlas con el entorno competitivo, es decir sustancialmente, los competidores y la clientela potencial.

La elaboración de los presupuestos se ha realizado históricamente en relación al grado de centralización o descentralización con que actúan las organizaciones empresariales.

Si la dirección es preferentemente centralizada el presupuesto se realizará de forma descendente a la pirámide decisional, si es descentralizada se utilizará el método ascendente basándose

se en los presupuestos participativos de los diversos directivos de la empresa.

Inicialmente se desarrollaron los presupuestos por funciones: comercial, producción-compras, financiación-inversiones, administración-información y personal. Posteriormente se desglosó este enfoque a un presupuesto por secciones, que delimitaba claramente los objetivos y responsabilidades del estamento directivo de la empresa.

Más tarde aparecieron las técnicas de los presupuestos planificados por programas y el presupuesto en base cero, que venían a corregir, en cierta medida, los excesos que una malinterpretada descentralización había generado, ya que se demostraba múltiples veces que la actuación de las diversas partes, no conducía a un óptimo global de la gestión.

Actualmente nos encontramos con otra tendencia consistente en dirigir la empresa a través de la organización de las actividades que contemplan el proceso estratégico de largo plazo, el táctico de medio plazo y el operativo correspondiente al periodo presupuestado. La secuencia ordenada de estas actividades se muestra en la figura 1.

En definitiva la empresa cuando se enfrenta cada año a la disciplina presupuestaria, conoce o debe conocer la situación real en que se encuentra y desde esta plataforma debe examinar el presente y el futuro de sus posibilidades de cumplimiento de las misiones, fines, objetivos, realizaciones y consecuciones que se encuentra proyectado en su proceso de planificación.

2. LA TAREA DE PRESUPUESTO

Los planes, programas y presupuestos que realizan las empresas tienen el primer objetivo de orientar el diseño de las decisiones gerenciales, pero este objetivo completa su finalidad mediante el establecimiento del control presupuestario, que compara continuamente las consecuciones reales con los objetivos establecidos, calculando y explicando las desviaciones, para tomar continuamente las acciones correctoras, según se muestra en la figura n.º 2.

FIGURA 1



El documento presupuestario no suele contener redactado explícitamente todos los supuestos básicos que forman el fundamento de las actuaciones de la empresa que se sustenta en los incentivos esperados por los diversos componentes de la coalición empresarial, muchas veces a través de contratos incompletos e implícitos. Sin embargo sería muy conveniente que en estos prólogos se expresara con claridad toda la cultura empresarial que necesita la aventura de emprender.

No obstante la fuerza práctica de los planes, programas y presupuestos estriba en la concreción y precisión de la cuantificación de los objetivos empresariales, es decir, presupuestar consiste en reducir a cifras operativas las variables de acción de la empresa, para garantizar su rentabilidad y solvencia.

Si la empresa cuenta con un sistema de planificación continuo, entendido éste, como un proceso por el que la dirección diseña continuamente el futuro deseable y selecciona las formas de lograrlo hasta donde pueda ser posible, el presupuesto anual es la expresión cuantitativa y cualitativa formalizada de la cuota parcial o global de los programas que deben ejecutarse en cada periodo.

Si una empresa no cuenta con un proceso completo de planeación, el presupuesto constituye, o debe constituir, el momento de reflexión anticipada frente al ejercicio que viene, convirtiéndose en el documento que refleja la estimación expresada en cantidades y valorada en unidades monetarias de la actividad económica-financiera, pretendida por la empresa, y que posteriormente, una vez aprobado por la dirección, se convierte en el plan básico de la gestión empresarial.

FIGURA 2

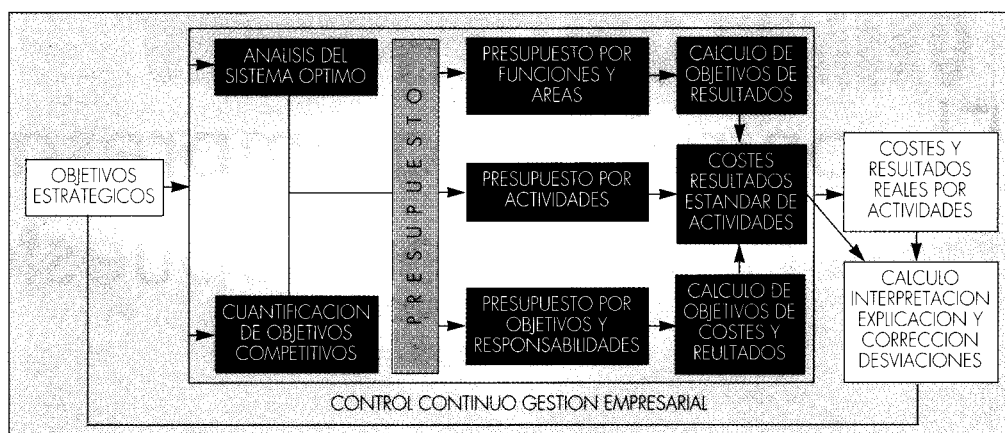
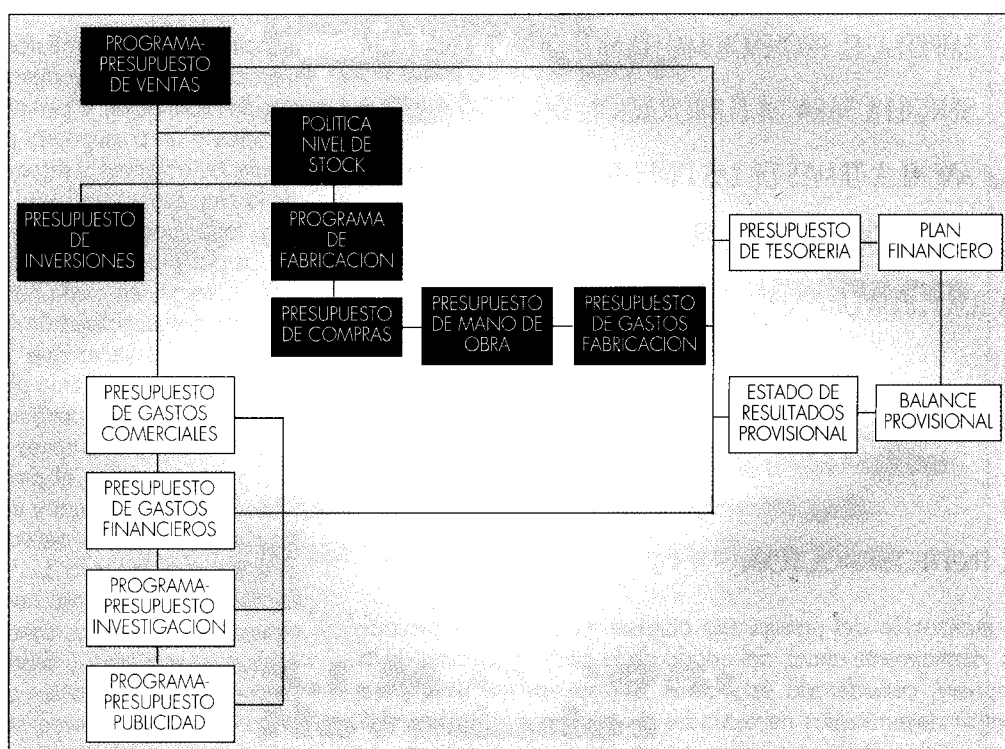


FIGURA 3



PRESUPUESTOS OPERATIVOS O DE EXPLOTACION:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de Producción:
 - Presupuesto de compras
 - Presupuesto de mano de obra
 - Presupuesto de gastos de fabricación
 - Presupuesto de existencias
- Presupuesto de gastos: financieros, administrativos, comerciales.

PRESUPUESTOS FINANCIEROS:

- Presupuesto financiero
- Presupuesto de inversiones
- Presupuesto de tesorería

PRESUPUESTOS POR PROGRAMA, O DISCRECIONALES:

- Presupuesto de investigación y desarrollo
- Presupuesto de publicidad y propaganda
- Presupuesto de relaciones públicas

3. EL PROCESO PRESUPUESTARIO

El proceso presupuestario completo tiene las siguientes fases:

- 1.ª Preplaneación;
- 2.ª Elaboración específica del presupuesto;
- 3.ª Aplicación por la dirección del presupuesto, y
- 4.ª Control presupuestario.

Desarrollamos a continuación la segunda fase de elaboración específica del presupuesto, cuyo ritmo simplificado de realización se expone en la figura n.º 3.

Donde si consideramos a la empresa como un sistema único y global podemos contemplar los siguientes presupuestos parciales que componen el presupuesto integral.

SÍNTESIS PRESUPUESTARIA:

- Balance previsional
- Estados de resultados previsionales

El presupuesto anual debe comenzar y comienza siempre por la elaboración del presupuesto de ventas e ingresos compatibles con la capacidad de producción o actividad económica, comercial, servicios, etc., disponible para el período siguiente. El presupuesto de ventas, (V) desglosado en cantidades y precios compatible con la capacidad de producción, (K) constituye la piedra angular del presupuesto.

$$V \approx K$$

Se puede alterar la igualdad anterior mediante la política de existencias, hasta un máximo de ventas igual a K más las existencias iniciales, suponiendo un nivel cero de existencias finales.

$$V \approx K + (E_i - E_f)$$

Si las ventas fueran mayores que la capacidad de producción no habría problemas porque mediante la selección de los productos más rentables de la empresa y la pertinente elevación de precios se conseguiría la posición óptima.

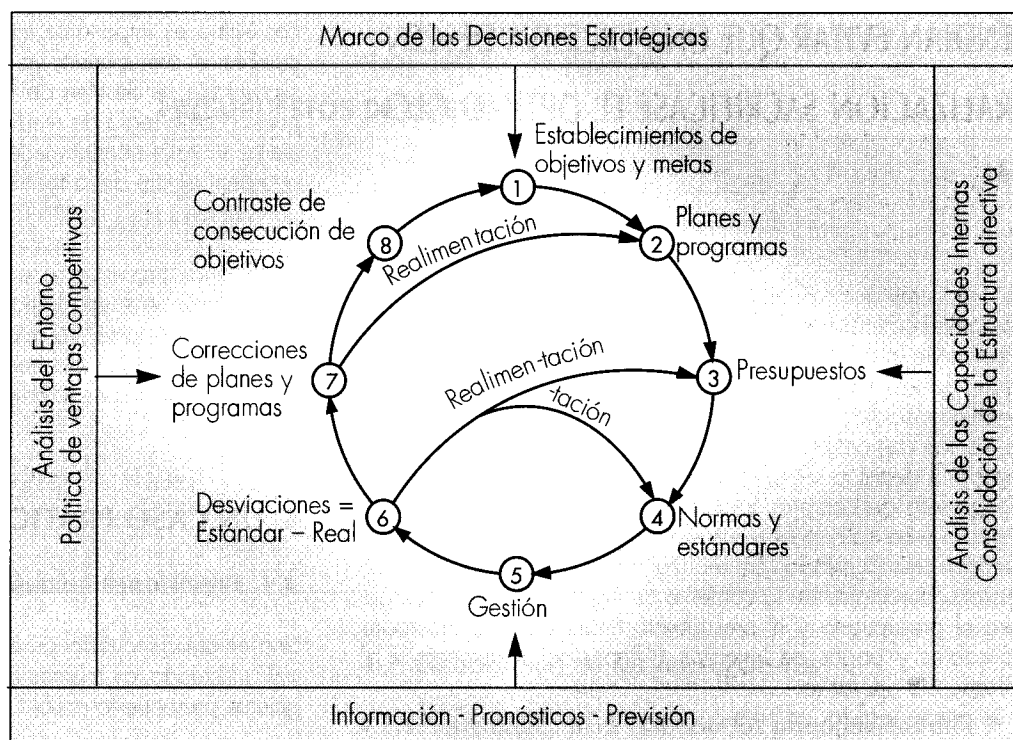
Si están igualadas la capacidad de ventas y producción indicaría que la empresa se encuentra en el nivel de dimensión óptima

ma para cantidades y precios de productos terminados y factores de producción.

La planeación, la programación y la presupuestación empresarial representan parte del aprendizaje continuo de la empresa, pero no garantizan en todo caso su supervivencia. Las empresas toman dos clases de decisiones:

- 1.º Decisiones de inversión, estratégicas o de largo plazo, y
- 2.º Decisiones de explotación de la combinación productiva, tácticas o de corto plazo.

Cuando una empresa realiza una inversión, comprometiendo los correspondientes recursos financieros, puede acertar plenamente en la combinación armónica de los factores productivos, o no acertar. Este acierto o desacierto no se mide solamente por los efectos de la acción individual de la propia empresa, sino también por los aciertos y desaciertos de los competidores, ésta es la razón por la que la función empresarial de asumir riesgos, no ha sido verdaderamente comprendida ni valorada en los países que cuentan con menor nivel de desarrollo económico. También este acierto o desacierto es el que ha obligado al sistema informativo contable a introducir información sistemática y periódica y lo más completa posible de las variables que miden la evolución del mercado, tanto en cantidades, precios, participación relativa de cada uno de los competidores, e incluso al intento de conseguir modelos normativos, que tengan una capacidad de predicción sobre los resultados futuros de la empresa, todo este proceso se puede ver resumido en la figura siguiente.



EL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DEPENDE DE LA ORGANIZACIÓN, CENTRALIZADA O DESCENTRALIZADA, DE LA EMPRESA.

Desgraciadamente en los momentos actuales la capacidad de ventas de cada empresa es, en general, muy superior a la demanda del mercado y muchas veces a un nivel de precios que no absorbe los costes empresariales.

Este contraste inicial y provisional que obliga un presupuesto, ya presenta una gran ventaja para las empresas que pueden obtener de esta actividad, al enfrentarse conscientemente con antelación a los problemas que sucederán a corto plazo, pudiendo tomar las medidas pertinentes que atenúen o eviten sus perniciosos efectos.

Si una empresa cuenta con un buen sistema informativo de gestión podrá analizar con claridad, cuáles son las posibles medidas de adaptación que están a su alcance.

Muchos ejecutivos piensan que frente a una situación de crisis no pueden tomarse medidas concretas y este supuesto sólo podría estar basado en que el mercado revelara toda la información a los oferentes y demandantes y que la empresa no tuviera ninguna especialización específica en un producto o gama de productos.

Respecto al primer aspecto está demostrado que casi todos los mercados se ajustan al modelo A.B.C., es decir 2/3 de la demanda la absorben el 5% de los clientes con un gran volumen de compra y unos precios muy bajos. El resto de la demanda es cubierta por clientes que compran a precios dobles o triples respecto al valor añadido de los clientes importantes, ya que estos clientes tienen menor capacidad de negociación y suele ser menos importante la incidencia del coste del componente en el valor de su producto final. Otra forma de adaptación de cada empresa consiste en vender principalmente de la gama

LOS PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS PRE- TENDIAN EVITAR QUE UNA EXCESIVA DESCEN- TRALIZACION SACRIFICASE EL OPTIMO GLO- BAL.

de productos que la empresa está más especializada, ya sea por las características de los útiles que cuente o por la especialización de la mano de obra, ya que naturalmente estas gamas de productos se pueden obtener a un menor coste.

Una vez decidido el eje central del presupuesto consistente en las ventas compatibles con la capacidad de decisión, lo cual implica la decisión sobre la política de existencias, se realiza el presupuesto de compras y gastos necesarios para realizar los ingresos y se calcula el resultado y el balance previsional del periodo presupuestado. Se realiza también el presupuesto de tesorería dimanante de la corriente de ingresos y pagos que genera el presupuesto y el presupuesto financiero que incorpora los cobros y pagos de inversión y financiación autónomos al presupuesto operativo.

Si se puede realizar un presupuesto más analítico se distribuirán los costes a las secciones o centros de responsabilidad y posteriormente al coste de los productos para poder obtener de esta manera el resultado desglosado por cada una de las actividades, productos y servicios que gestiona la empresa.

Los presupuestos pueden utilizarse solamente como un conjunto de cifras que tienen mayor o menor capacidad de acertar en los pronósticos cuantitativos o como un instrumento para vertebrar la participación y motivación del personal en la gestión de la empresa. Este último objetivo implica realizar una explicación y negociación más compleja con todos los elementos de

la organización, aunque para que la descentralización y delegación de responsabilidades sea positiva para la empresa, es necesario que no se pierda la visión integradora de las partes del sistema global empresarial.

La aprobación expresa del presupuesto por la dirección es un acto de suma importancia, ya que en este momento el documento presupuestario pasa de ser un mero conjunto de cifras, pronósticos y conjeturas a la guía de acción de la gestión empresarial para el periodo presupuestado.

La aprobación del presupuesto se realiza en orden inverso a su realización, ya que mientras los presupuestos se elaboran de arriba a abajo siguiendo el árbol de la estructura organizativa, se aprueban de abajo a arriba en un orden incluyente de los diversos niveles de responsabilidad.

Una vez aprobado el presupuesto se comienza la gestión del mismo en la fase de control presupuestario, consistente en comparar continua y sistemáticamente las realizaciones con las previsiones, estableciendo y analizando las desviaciones.

El control presupuestario puede ser completo o por excepción e incluir los costes controlables por los responsables o todos los costes. Es lógico que si se quiere motivar e integrar a la organización se dé la máxima información, pero en la práctica se ha demostrado que los directivos sumergidos en tareas operativas consideran más positivo que se les informe detalladamente de las variables que están bajo su control y de las variaciones que sufren un determinado porcentaje de variación. En la práctica se utiliza el intervalo (95-105), a partir del cual se deben realizar gestiones para analizar y corregir la causa de la desviación.

Por último es importante establecer cuándo se hace necesario cambiar el presupuesto, ya sea que la realidad o la norma presupuestaria se desvíen de forma importante. Cuando el presupuesto como regla de medida de la realidad se desvía ampliamente su valor normativo deja de ser válido y positivo, tanto en el orden estricto de la medida como en el del estímulo de la organización.

En términos prácticos se acepta generalmente que cuando un presupuesto tiene una variación positiva o negativa superior al 20% debe revisarse, ya que a partir de esta desviación, es muy difícil que los datos del control presupuestario no originen más confusión que información pertinente para la toma de decisiones.

4. UN CASO PRÁCTICO DE PRESUPUESTACIÓN

4.1. Previsiones iniciales*

Una empresa industrial produce y comercializa dos productos A y B, utilizando las mismas instalaciones, y tiene aprobado el siguiente presupuesto anual:

Plan de la sección de ventas:

Se prevé vender 10.000 productos A a 215,6 pesetas, y 5.000 productos B a 156,8 pesetas.

Plan de la sección de compras:

(*) Este supuesto ha sido adaptado por Abrente S. A. y publicado por Rafael Bravo en «Cómo Gestionar la PYME a través del Presupuesto» IMPI Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial del Ministerio de Industria y Energía. Madrid 1990.

La Sección de Compras estima comprar, según el plan de producción y venta, 90.000 Kgs. de materia prima X a 6 pesetas Kg., y 20.000 Kgs. de materia prima Y a 4 pesetas Kg.

Plan de la sección de fabricación:

La fabricación de los productos A y B se lleva a cabo mediante dos procesos principales (laminado y estampado) que necesitan las prestaciones de tres secciones auxiliares.

En la Sección de Laminado se trabaja con 3 máquinas y 3 operarios, y en la Sección de Estampado con útiles de estampación y 5 operarios.

Las secciones auxiliares se dedican: la primera a la preparación de las materias primas para su utilización en Laminado, distribuyendo sus prestaciones íntegramente a esta sección.

La sección auxiliar segunda es el laboratorio, dedicado a controlar la calidad técnica de las dos secciones principales, distribuyendo sus prestaciones el 66% a Laminado, y el 34% a Estampado.

La sección auxiliar tercera se dedica a la reparación de máquinas y útiles de las demás secciones, distribuyendo sus prestaciones, el 60% a Laminado y el 40% a Estampado.

Producción prevista:

10.000 unidades de A

5.000 unidades de B

El consumo previsto de materias primas por cada clase de producto es:

Producto A	
Materia prima X	6,5 Kgs/u
Materia prima Y	2,0 Kgs/u
Producto B	
Materia prima X	5,0 Kgs/u

El calendario laboral del período asciende a 2.000 horas de trabajo efectivo, no existiendo presupuestariamente inactividad en las secciones.

El tiempo previsto necesario para la obtención de un producto A y B es el siguiente:

Laminado	
Producto A	30 minutos
Producto B	12 minutos
Estampado	
Producto A	42 minutos
Producto B	36 minutos

El presupuesto de costes elaborado por las secciones principales y auxiliares de fabricación, y las secciones de compras, ventas y administración, es el que figura en el cuadro siguiente:

A partir de los datos anteriores los presupuestos de ventas, producción, compras, coste estándar de los productos y resultados elaborados son los siguientes:

PRESUPUESTOS DE COSTES

SECCIONES CLASES DE COSTES	TOTALES	SECCION COMPRAS	SECCION FABRICACION					SECCION VENTAS	SECCION ADMN.
			LAMINADO	ESTAMPADO	AUXILIAR 1	AUXILIAR 2	AUXILIAR 3		
Materias primas									
X	540.000	540.000							
Y	80.000	80.000							
Costes Personal directo	800.000	—	300.000	500.000	—	—	—	—	—
Costes Personal indirect.	1.000.000	300.000	100.000	—	200.000	92.000	108.000	100.000	100.000
Costes T. S. y S. Externos	61.000	2.000	23.000	7.000	4.000	2.000	3.000	16.000	4.000
Costes Transpor. y fletes	40.000	—	—	—	—	—	—	40.000	—
Costes diversos gestión	29.000	6.000	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	4.000	10.000
Costes Amortizaciones	100.000	2.000	69.000	11.000	6.000	4.000	2.000	2.000	4.000
Costes Primarios	2.650.000	930.000	493.000	520.000	212.000	100.000	115.000	162.000	118.000

4.2. Elaboración de los presupuestos

4.2.1. Sistemática para elaborar los presupuestos de operaciones y de resultados-I

Area: Ventas

1. Programa de ventas.

Productos	Cantidad a vender
A	10.000
B	5.000

ACTUALMENTE LA TENDENCIA CONSISTE EN DIRIGIR LA EMPRESA A TRAVES DE LA ORGANIZACION DE LAS ACTIVIDADES.

2. Presupuesto de ventas.

Productos	Cantidad a vender	Precio unitario de venta	Importe cifra de ventas
A	10.000	215,6	2.156.000
B	5.000	156,8	784.000
			2.940.000

4.2.2. Sistema para elaborar los presupuestos de operaciones y de resultados-II

Area: Producción

3. Programa de producción.

Productos	Cantidad a vender	Inventario ptos. termin.		Cantidad a producir
		Inicial	Final	
A	10.000	—	+	10.000
B	5.000			5.000

4. Definición técnica del producto.

Código del Producto:			Udad. de medida:	
Denominación del Producto: A				
MATERIALES			OPERACIONES	
Código y denomin.	Udad. medida	Cantidad unitaria	Código y denomin. Taller	Tiempos unitarios
X	Kg.	6,5	LAMINADO	30'
Y	Kg.	2,0	ESTAMPADO	42'

4. Definición técnica del producto.

Código del Producto:			Udad. de medida:	
Denominación del Producto: B				
MATERIALES			OPERACIONES	
Código y denomin.	Udad. medida	Cantidad unitaria	Código y denomin. Taller	Tiempos unitarios
X	Kg.	5,0	LAMINADO	12'
			ESTAMPADO	36'

5. Definición de los centros de costes.

CENTRO DE COSTES	FUNCION	MEDIOS
COMPRAS	APROVIS.	
LAMINADO	TRANSF.	3 operarios
ESTAMPADO	TRANSF.	5 operarios
AUXILIAR 1	TRANSF.	
AUXILIAR 2	TRANSF.	
AUXILIAR 3	TRANSF.	
VENTAS	COMERC.	
ADMINISTRACION	ADMON.	

LAS EMPRESAS TOMAN DOS CLASES DE DECISIONES: DE PRODUCCION A CORTO PLAZO Y DE INVERSION CON CONSECUENCIAS A LARGO PLAZO.

LA FUERZA PRACTICA DE LOS PRESUPUESTOS ESTRIBA EN LA CUANTIFICACION QUE HACEN LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.

6. Presupuesto de aprovisionamientos.

MATERIALES	CANTIDAD NECESARIA PARA PRODUCCION	INVENTARIO MATERIALES		CANTIDAD A COMPRAR	PRECIO UNITARIO ESTIMADO	IMPORTE COMPRAS
		INICIAL	FINAL			
X	90.000	—	+	90.000	6,—	540.000
Y	20.000			20.000	4,—	80.000
						620.000

7. Carga de talleres.

TALLER...			
TALLER 2			
TALLER 1 LAMINADO			
PRODUCTOS OPERACIONES	CANTIDAD A PRODUCIR	TIEMPOS UNITARIOS	HORAS PRODUCTIVAS NECESARIAS
A	10.000	30' = 0,5 h.	5.000
B	5.000	12' = 0,2 h.	1.000
			6.000

7. Carga de talleres.

TALLER...			
TALLER 1			
TALLER 2 ESTAMPADO			
PRODUCTOS OPERACIONES	CANTIDAD A PRODUCIR	TIEMPOS UNITARIOS	HORAS PRODUCTIVAS NECESARIAS
A	10.000	42' = 0,7 h.	7.000
B	5.000	36' = 0,6 h.	3.000
			10.000

8. Resumen carga/capacidad de los talleres.

CONCEPTOS	TOTAL TALLERES	TALLER 1	TALLER 2	TALLER ...
N.º TRABAJADORES DIRECTOS	8	3	5	
Horas Convenio	16.000	6.000	10.000	
Horas Extraordinarias	—	—	—	
Horas no productivas	—	—	—	
HORAS PROD. DISPONIBLES	16.000	6.000	10.000	
HORAS PROD. NECESARIAS	16.000	6.000	10.000	
DIFERENCIA EN HORAS	—	—	—	

4.2.3. Sistemática para elaborar los presupuestos de operaciones y de resultados-III

Area: costes

9. Presupuesto de costes de los centros.

CENTROS DE COSTES ...	
CENTROS DE COSTES 4	
CENTROS DE COSTES 3	
CENTROS DE COSTES 2	
CENTROS DE COSTES 1: LAMINADO	
CLASES DE COSTES	IMPORTE
MOD.	300.000
AMORTIZACION	69.000
	493.000

EL PRESUPUESTO PUEDE ELABORARSE DE FORMA AUTORITARIA O CONSTITUIR EL RESULTADO DE LA NEGOCIACION, IMPLICANDO A TODOS LOS GESTORES.

— — —

LIQUIDACION DEL PRESUPUESTO DE COSTES DE TRANSFORMACION

	LAMINADO	ESTAMPADO	TOTAL
Costes primarios	493.000	520.000	1.013.000
Sección Auxiliar 1	212.000	—	212.000
Sección Auxiliar 2	66.000	34.000	100.000
Sección Auxiliar 3	69.000	46.000	115.000
Total Costes Transformación	840.000	600.000	1.440.000

10. Cálculo del costa horario.

CENTRO DE COSTES	TOTAL COSTES DE TRANSFORMACION	N.º HORAS RETRIBUIDAS	COSTE ST. HORARIO
LAMINADO	840.000	6.000	140,—
ESTAMPADO	600.000	10.000	60,—

EL PUNTO DE PARTIDA LO CONSTITUYE EL PRESUPUESTO DE VENTAS EL CUAL DETERMINA EL DE COMPRAS Y EXISTENCIAS.

— — —

11. Coste estándar del producto.

3) OTROS COSTES PROD. SUBCONTRATACIONES	CANTIDAD POR UDAD.	PRECIO UNITARIO	COSTE SUBCONTRATAC. POR UDAD. PRTO.
2) OPERACIONES	TIEMPOS POR UDAD.	COSTE HORARIO	COSTE OPERACIONES POR UDAD. PRTO.
LAMINADO	0,5 h.	140,—	70,—
ESTAMPADO	0,7 h.	60,—	42,—
			112,—
Código del Producto:		Udad. de medida:	
Denominación del Prod.: A		Ejercicio:	
Coste estándar unitario: 182,5			
1) MATERIALES	CANTIDAD POR UDAD.	PRECIO UNITARIO	COSTE MATERIALES POR UDAD. PRTO.
X	6,5 h.	6,—	39,—
Y	2,0 h.	4,—	8,—
			47 x 1,5 = 70,5 (*)

11. Coste estándar del producto.

3) OTROS COSTES PROD. SUBCONTRATACIONES	CANTIDAD POR UDAD.	PRECIO UNITARIO	COSTE SUBCONTRATAC. POR UDAD. PRTO.
2) OPERACIONES	TIEMPOS POR UDAD.	COSTE HORARIO	COSTE OPERACIONES POR UDAD. PRTO.
LAMINADO	0,2 h.	140,—	28,—
ESTAMPADO	0,6 h.	60,—	36,—
Código del Producto:		Udad. de medida:	
Denominación del Producto: B		Ejercicio:	
Coste estándar unitario: 109,0			
1) MATERIALES	CANTIDAD POR UDAD.	PRECIO UNITARIO	COSTE MATERIALES POR UDAD. PRTO.
X	5,0	6,—	30,— x 1,5 = 45 (*)

4.2.4. Sistemática para elaborar los presupuestos de operaciones y de resultados-IV

Area: resultados

12. Presupuesto de márgenes brutos.

PRODUCTOS	CANTIDAD A VENDER	CIFRA DE VENTAS	COSTES DE PRODUCCION PRTO. VENDIDOS	MARGEN BRUTO
A	10.000	2.156.000	1.825.000	331.000
B	5.000	784.000	545.000	239.000
		2.940.000	2.370.000	570.000

(*) La aplicación del coeficiente 1,5 del coste de los materiales permite incorporar a los productos, en proporción a sus consumos de MP, los costes previstos de la Sección de Compras. Cálculo del coeficiente estándar = Compras previstas/coste Sección Compras = 620.000/310.000 = 0,5.

13. Presupuesto de resultados.

CONCEPTOS	IMPORTE
VENTAS	2.940.000
COSTE PRODUCCION DE PRTO. VENDIDOS	2.370.000
MARGEN BRUTO	570.000
COSTES DEL PERIODO:	
• Comercialización	162.000
• Administración	118.000
• Financiación	—
• Subactividad	—
RESULTADO DEL EJERCICIO	290.000

**INFORME DE GESTION
MES/AÑO:**

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	Real acumulado año (1)	Presup. acumulado (2)	Desviac. acumulado (1) - (2)
CONCEPTOS			
Ventas			
Costes producción de productos vendidos			
MARGEN BRUTO			
Costes Comerciales			
Costes Administración			
Costes Financiación			
Costes de la Subactividad			
RESULTADO DEL PERIODO			

BALANCE DE SITUACION	Saldo real (1)	Saldo presupuesto (2)	Desviación (1) - (2)
CONCEPTOS			
Activos inmovilizado neto			
Activo circulante			
TOTAL ACTIVO = TOTAL PASIVO			
Financiación propia			
Exigible a largo plazo			
Pasivo circulante			

CUADRO DE MANDO MES/AÑO			
AREA: COMERCIAL	REAL (1)	PREVISTO (2)	DESVIACION (1) - (2)
Cifra de ventas/número de empleados			
Exportaciones/Ventas totales			
Costes comerciales/cifra de ventas			
Cartera de pedidos en millones de ptas.			

CUADRO DE MANDO MES/AÑO			
AREA: PRODUCCION	REAL (1)	PREVISTO (2)	DESVIACION (1) - (2)
Producción física/capacidad de producción			
Horas extraordinarias/horas normales			
Horas no productivas/horas normales			
Volumen de producción en unidad físicas			
AREA PERSONAL			
Bajas voluntarias/número de empleados			
Horas absentismo/horas normales			
Horas de formación/número de empleados			
Total plantilla en número de empleados			
AREA: ECONOMICO-FINANCIERA			
Resultado del período/cifra de ventas			
Gastos financieros/cifra de ventas			
Activo circulante/pasivo circulante			
Activo total/recursos ajenos			
AREA...			

5. EL CONTROL PRESUPUESTARIO

5.1. Información disponible

La empresa industrial del ejemplo anterior ha finalizado el ejercicio con los siguientes datos reales:

- Se han vendido 10.458 productos A a 234,0 pesetas, y 4.835 productos B a 152,0 pesetas.
- En los costes de transformación se han producido desviaciones desfavorables respecto al estándar o presupuesto, por 74.304.
- Los costes comerciales reales han sido 174.110.
- Los costes de administración reales han sido 119.000.

Se trata de elaborar el estado comparativo de Resultados, y analizar las desviaciones respecto al presupuesto.

5.2. El ejercicio del control

— Detalle de las ventas reales:

Producto A:	$10.458 \text{ u} \times 234,0 = 2.447.172$
Producto B:	$4.835 \text{ u} \times 152,0 = \underline{734.920}$
TOTAL	$= 3.182.092$

— Detalle del coste estándar de los productos vendidos:

Producto A:	$10.458 \text{ u} \times 182,5 = 1.908.585$
Producto B:	$4.835 \text{ u} \times 109,0 = \underline{527.015}$
TOTAL	$= 2.435.600$

**UNA VEZ APROBADO, SE COMIENZA LA
GESTION DEL PRESUPUESTO EN LA FASE DE
CONTROL.**

ESTADO COMPARATIVO DE RESULTADOS

CONCEPTOS	REAL	PREVISTO	DESVIACION
VENTAS	3.182.092	2.940.000	242.092 (1)
COSTE ESTANDAR DE PRODUCTOS VENDIDOS	2.435.600	2.370.000	65.000 (2)
Margen bruto estándar	746.492	570.000	176.492 (3)
DESVIACIONES EN COSTES ESTANDAR	74.304	—	74.304 (4)
Margen bruto real	672.188	570.000	102.188
COSTES COMERCIALES	174.110	162.000	12.110
Margen comercial	498.078	408.000	90.078
COSTES ADMINISTRACION	119.000	118.000	1.000
Resultados del Ejercicio	379.078	290.000	89.078

Notas al estado comparativo de resultados

(1) Diferencia en volumen de ventas, valorada a precios reales:

$$\begin{aligned} A: (10.458 \text{ u} - 10.000 \text{ u}) \times 234,0 &= 107.172 \\ B: (4.835 \text{ u} - 5.000 \text{ u}) \times 152,0 &= \underline{(25.080)} \\ &82.092 \end{aligned}$$

Diferencia en precios de venta, para el volumen previsto:

$$\begin{aligned} A: (234,0 - 215,6) \times 10.000 \text{ u} &= 184.000 \\ B: (152,0 - 156,8) \times 5.000 \text{ u} &= \underline{(24.000)} \\ &160.000 \end{aligned}$$

Total diferencias en cifra de ventas = 242.092

(2) Mayor coste global de los productos vendidos, debido a un mayor volumen de unidades vendidas:

$$\begin{aligned} A: (10.458 \text{ u} - 10.000 \text{ u}) \times 182,5 &= 83.585 \\ B: (4.835 \text{ u} - 5.000 \text{ u}) \times 109,0 &= \underline{(17.985)} \end{aligned}$$

Diferencia en coste estándar de productos vendidos = 65.600

(3) Mejora del Margen bruto estándar:

• Por un aumento en el volumen de ventas, que dejan un margen de:

$$\begin{aligned} \text{mayores ventas} &= 82.092 \\ \text{mayores costes} &= \underline{(65.600)} \\ \text{mayor margen} &= 16.492 \end{aligned}$$

• Por unos mayores precios unitarios de venta aplicados: = 160.000

Total diferencias en margen bruto estándar = 176.492

(4) La mejora inicial del Margen bruto estándar se ve reducida por las desviaciones en costes desfavorables. Analizadas estas desviaciones en costes respecto al presupuesto se comprueba que corresponden, por ejemplo, a un mayor consumo de materiales y a una menor eficiencia de la mano de obra en las operaciones.

6.1. Información adicional

Supongamos que la empresa industrial de los ejemplos anteriores, que había previsto unas Ventas de 2.940.000 ptas. y unos Resultados de 290.000 ptas. para todo el año, se encuentra sólo a mediados del ejercicio, y dispone a estas alturas de in-

formación que no tenía hace meses cuando formuló su presupuesto, y que le permite ahora establecer una nueva y mejor previsión de sus Resultados para este ejercicio.

La empresa va a mantener inalterado el objetivo que supone el presupuesto aprobado, pero sobre él, utilizándolo como base de partida, va a estimar de nuevo los Resultados a fin de año, considerando hechos ya ocurridos y no tenidos en cuenta en el presupuesto, e informaciones sobre el futuro próximo que hasta este momento no tenía. La información es la siguiente:

CUANDO LA REALIDAD SE DESVIA SENSIBLEMENTE DE LO PRESUPUESTADO, DEBERA REVISARSE EL PRESUPUESTO.

Ventas

• A fecha de hoy la empresa lleva vendidas un 5% más, en relación al presupuesto, de unidades de productos A, y estima que se mantendrá esta tendencia hasta fin de año, lo que supone 500 unidades (5% 10.000 u) de mejora en volumen de ventas.

No se están produciendo hasta la fecha diferencias significativas respecto al presupuesto en los precios de venta de A (215,6 ptas./u).

• Pero se espera que se produzca una revisión al alza importante del precio de venta de A en los últimos meses del año, con un efecto directo en Resultados no inferior a 20.000 ptas., y no previsto en presupuesto.

• En cuanto al producto B, no se han realizado las ventas previstas en el primer trimestre. Se piensa que esta pérdida de mercado es ya irrecuperable este año, y situará el volumen de ventas anuales de B en torno a 4.800 unidades, frente a las 5.000 unidades previstas.

Tampoco se están produciendo hasta la fecha diferencias significativas respecto al presupuesto en los precios de venta de B (156,8 ptas./u), ni se cree que se produzcan en lo que queda de año.

Costes

• Los precios de comprar de las materias primas se están manteniendo por debajo de los planes previstos en el presupuesto, pero la empresa considera que estas diferencias, no significativas, serán compensadas a lo largo del segundo semestre del año por otras similares de signo contrario que anulen su efecto acumulado año en Resultados, cumpliéndose los objetivos del presupuesto.

• Se vienen observando desviaciones desfavorables por ineficiencias en el empleo de la mano de obra directa, que está aplicando tiempos en exceso respecto a los tiempos estándares previstos en el presupuesto, en las operaciones de laminado y estampado.

Analizadas estas desviaciones, se concluyó que eran debidas básicamente a problemas de aprendizaje del personal directo, y que estas desviaciones quedarían compensadas con el tiempo, y en cualquier caso antes de fin de año, cumpliéndose los objetivos del presupuesto.

• Está prevista la incorporación anticipada de una secretaria al área comercial a lo largo del último trimestre del año. Este hecho, que no estaba originalmente previsto en el presupuesto, supondrá unos gastos de personal adicionales este año en la sección de ventas de 10.000 ptas., y un efecto desfavorable en Resultados por este importe.

• Los sueldos del personal de la sección de administración tuvieron una revisión anual un 1% por encima de las estimaciones presupuestarias, que cifraban los gastos de personal de esta sección en 100.000 ptas. para el año.

Efecto desfavorable en Resultados: 1% 10.000 ptas. = 1.000 ptas.

Otros conceptos

• Problemas de suministros obligarán la próxima semana a realizar paros técnicos por falta de material, hecho que no estaba contemplado en el presupuesto, y que supondrá inactividad en las secciones principales.

El efecto desfavorable en Resultados de las horas no trabajadas, pero que serán retribuidas por la empresa, se estima en 14.000 ptas. como mínimo.

Este hecho no afectará al volumen de producción anual previsto, ni a las ventas.

• Un elemento favorable producido en el primer trimestre fue la venta en condiciones ventajosas de maquinaria fuera de uso, totalmente amortizada.

Este hecho no estaba considerado inicialmente en el presupuesto anual. Aparece ya registrado en Contabilidad como Resultados Extraordinarios por 15.000 ptas.

Con esta información, la empresa presenta su última previsión realista de Ventas y Resultados de todo el año, en los siguientes términos:

EMPRESA**ULTIMA PREVISION ANUAL (UPA)****MES: Julio**

					%
1	PREVISION PRESUP. ANUAL	1	2.940.000	290.000	15
2	PUNTOS FAVOR. Y DESFAVOR.	2			
3	VOLUMEN DE VENTAS:	3			
4	1. Mejora volumen ventas A	4	107.800	16.550	15
5	3. Caída volumen ventas B	5	(31.360)	(9.560)	(30)
6		6			
7	PRECIOS DE VENTA:	7			
8	2. Revisión al alza precio vta. A	8	20.000	20.000	100
9		9			
10	COSTES:	10			
11	Desviaciones en costes estándar:	11			
12	4. En precios materias primas	12	—	0	
13	5. En eficiencia mano de obra	13	—	0	
14	6. Desviac. en costes comerciales	14	—	(10.000)	
15	7. Desviac. en costes. Admón.	15	—	(1.000)	
16		16			
17	OTROS CONCEPTOS:	17			
18	8. Paros técnicos en talleres	18	—	(14.000)	
19	9. Venta maquinaria fuera de uso	19	—	15.000	
20		20			
21		21			
22	TOTAL PUNTOS FAVOR. Y DESFAVOR.	22	96.440	16.990	18
23	ULTIMA PREVISION REALISTA (1+22)	23	3.036.440	306.990	10

6.2. El ejercicio del control**Notas explicativas al cuadro UPA****Línea 4-Mejora volumen de Ventas A (500 u)**

Efecto en Cifras de Ventas:

$$500 \text{ u} \times 215,6 \text{ ptas./u} = 107.800 \text{ ptas. favorable}$$

Efecto en Resultados:

El margen bruto unitario estándar de cada producto A, según se vio en la solución del supuesto práctico al final del capítulo III anterior, es:

$$\text{Precio de venta} = 215,6$$

$$\text{Precio de coste st} = \underline{182,5}$$

$$\text{Margen bruto st} = 33,1 \text{ pts./u}$$

$$550 \text{ u} \times 33,1 \text{ ptas./u} = 16.550 \text{ ptas. favorable}$$

Línea 5-Caída Volumen de Ventas B (200 u)

Efecto en Cifras de Ventas:

$$200 \text{ u} \times 156,8 \text{ ptas./u} = 31.360 \text{ ptas. desfavorable}$$

Efecto en Resultados:

El margen bruto unitario estándar de cada producto B es:

$$\text{Precio de venta} = 156,8$$

$$\text{Precio de coste st} = \underline{109,0}$$

$$\text{Margen bruto st} = 47,8 \text{ pts./u}$$

$$200 \text{ u} \times 47,8 \text{ ptas./u} = 9.560 \text{ ptas. desfavorable}$$